

ORACLE  
NETSUITE

GUIA DE NEGÓCIOS

## 5 segredos de gestão financeira que os CFOs precisam saber

Esses grandes líderes financeiros têm bastante experiência,  
e não temos medo de pedir dicas para eles

Saiba mais em [www.netsuite.com/br](http://www.netsuite.com/br)



Sente-se e aproveite.  
Tempo de leitura: 7 minutos

## 5 segredos de gestão financeira que os CFOs precisam saber

Esses grandes líderes financeiros têm bastante experiência, e não temos medo de pedir dicas para eles

Em 2001, Rick Bauerly teve uma ideia: criar um tipo diferente de empresa de investimento, que compraria e manteria empresas locais, dando aos proprietários que estivessem prontos para sair uma terceira opção em vez de vender para uma empresa típica de private equity ou uma grande corporação que talvez não trate bem os clientes ou funcionários. Assim nasceu a Granite Partners.

“Nossa alternativa é a propriedade privada e local, de longo prazo, onde compramos para manter as empresas”, disse Bauerly, fundador e CEO da Granite Partners. “Esta é uma distinção importante. Nós não as vendemos.”

A Granite identifica empresas com proprietários que veem valor nesse modelo, têm uma base de clientes saudável e feliz, operam em um setor com claras oportunidades de crescimento e têm uma forte presença em suas comunidades locais. Ela compra essas empresas com o objetivo central de ajudar essas organizações a terem sucesso daqui a 100 anos.

Obviamente, ela é seletiva. E também eclética: As participações da Granite incluem tudo, desde manufatura industrial e desenvolvimento de software até suprimentos e serviços de saúde, e a empresa tem um compromisso com a perspectiva de um século.

O que nos leva ao nosso primeiro segredo.

### 1. Os CFOs de sucesso têm estrelas-guia que orientam as decisões de gestão financeira.

Bauerly, por exemplo, foca principalmente no bem-estar dos funcionários e das comunidades. Parece brega, não é?

Talvez. Mas os resultados falam por si. Desde que foi criada, a Granite superou significativamente os índices relevantes do mercado público e os parâmetros de comparação de empresas privadas. As empresas do portfólio tendem a aumentar significativamente a receita quando estão debaixo das asas da Granite.

“E não estou falando de porcentagens. Quero dizer que a receita é quatro a cinco vezes maior do que era quando investimos, e os lucros são um múltiplo ainda mais significativo”, comentou Bauerly a respeito de uma controladora. “Ao focarmos em sustentabilidade e em 100 anos, tomamos muitas decisões, pequenas decisões diárias ou grandes decisões anuais, de maneira diferente do que se você estiver tentando fazer algo crescer por três anos ou se estiver tentando atingir os ganhos trimestrais.”

Há diversos princípios orientadores de negócios que são válidos. Há cursos inteiros de MBA dedicados ao conceito. Talvez seja uma ênfase em produtos ou serviços de qualidade ou em operar de forma hipereficiente. Até “aja rápido e quebre coisas” é um princípio orientador que influencia as decisões financeiras.

#### Saiba mais sobre como Bauerly, da Granite

**Partners**, ampliou sua empresa para um valor total de patrimônio de mais de US\$ 1 bilhão com uma equipe enxuta que tem parceria com 2.500 funcionários em 10 empresas do portfólio.

Se você não sabe qual é a estrela-guia da sua empresa, comece por aqui. Um plano de gestão financeira flui a partir daí.

## 2. Os CFOs cautelosos são obcecados por planejamento e análise financeira (FP&A) e incorporam unidades de negócios e operações no planejamento estendido.

Mesmo que a organização financeira típica gaste cerca de 10% mais tempo e recursos em planejamento e análise financeira do que gastava há uma década, de acordo com um recente relatório da McKinsey & Co., a volatilidade econômica está expondo as falhas das equipes voltadas para ciclos trimestrais e anuais em vez de FP&A.

A companhia traçou o perfil de uma empresa de produtos de consumo que criou um painel corporativo que os executivos podem acessar durante as reuniões para ter uma visão atualizada e completa dos dados de transporte e logística. Isso permitiu que a empresa detectasse um aumento nas remessas de carga de caminhão (LTL) e agisse para reduzir essa métrica em 15%.

As economias foram significativas, mas chegar lá exigiu a entrada em tempo real de diversas unidades operacionais e foco no crescimento dos negócios, eficiência e criação de valor.

Para a McKinsey, as equipes de FP&A de alto nível maximizam o uso da tecnologia, encontram e compartilham insights rapidamente e desempenham um papel como parceiras críticas para os negócios.

Talvez você deva comprar para sua equipe canecas escrito “Faça previsões sempre.”

### Saiba mais

- **Seis funcionalidades que as equipes de FP&A precisam em 2023 para impulsionar o desempenho dos negócios.** As empresas estão atoladas em pilhas de dados. Descobrir maneiras inovadoras de usá-los para impulsionar o sucesso é o trabalho das equipes de planejamento e análise financeira.
- **Planejamento e análise financeira (FP&A): Práticas, rapéis, responsabilidades e funções.** A função FP&A está se tornando cada vez mais voltada para o futuro. Ela está usando as melhores práticas para focar não apenas no que aconteceu ou no que está acontecendo, mas no motivo pelo qual está acontecendo e no que provavelmente acontecerá no futuro.

Josh Burwick, investidor ativo em tecnologia privada que atuou como CFO interino, diz que um segredo para o sucesso é garantir que você ajuste dinamicamente as previsões para considerar as mudanças nas suposições, como maior rotatividade devido a um aumento de preços ou menos clientes novos devido a uma recessão. Além disso, faça muitas perguntas: Em quais áreas vocês acertaram? Em que as previsões erraram?

“Como meu professor de gramática dizia: ‘Não é sobre acertar ou errar, é a lógica que você mostrou para chegar à resposta’”, disse Burwick. “Você aprenderá muito mais sobre o seu negócio com previsões erradas do que com qualquer coisa que você acertou.”

Um bom processo a ser seguido:



### 3. CFOs experientes não se prendem ao orçamento anual. Na verdade, eles sequer consideram “nova previsão” um palavrão.

Outro CFO terceirizado, James Vanreusel, CEO da Vanreusel Ventures, diz que às vezes é responsabilidade dele dar más notícias, como dizer aos líderes de departamento que eles precisam repensar seus orçamentos porque a empresa divergiu muito do planejado.

Isso é comum? Normalmente não. Mas as recompilações orçamentárias de meio de ano fiscal são uma ferramenta de gestão financeira que os executivos experientes deixam no bolso, embora as recompilações sejam um fardo não apenas para os líderes empresariais, mas também para a equipe financeira.

“Isso é verdade mesmo quando você está refazendo o orçamento porque as vendas são significativamente maiores do que o esperado”, disse Vanreusel. “Nesses casos, você não é recebido como um anjo da morte e não precisa se preocupar com moral e atrito. Mas ainda assim, você está pedindo por muito trabalho não planejado.”

Seu método preferido é um novo orçamento 6+6 que mostra seis meses de dados reais e seis meses de previsões.

#### Checklist do CFO

Vanreusel diz que tem cinco regras que ele segue à risca:

1. Nada de surpresas! Nunca.
2. Esteja sempre atento às suas suposições.
3. Calcule o ROI do seu projeto para alocar capital com eficiência.
4. Revise seus objetivos diariamente.
5. Pergunte diariamente: “Onde está o risco?” e “O que pode dar errado?”



Existem duas maneiras de abordar a gestão financeira quando os resultados e os orçamentos divergem consideravelmente.

**Cenário 1, nova previsão tática:** O orçamento aprovado pelo conselho permanece intocado. O CFO diz a cada chefe de departamento: “Precisamos de seu plano de corte de 5% e quaisquer dúvidas sobre o que isso pode causar ao crescimento.”

**Cenário 2, novo orçamento estratégico:** Se houver uma grande oscilação das vendas esperadas, como 50% ou 30%, o CFO faz um novo orçamento porque algo mudou estrategicamente. Não é mais apenas investir mais ou menos nas mesmas áreas, mas fazer uma análise detalhada de onde os maiores ROIs estão vindo agora.

A realidade do momento dita o que você vai fazer. As vendas estão mudando substancialmente? Então é o Cenário 2. Estamos apenas tentando nos preparar porque estamos preocupados com uma recessão induzida pelo Fed? Cenário 1.

“Se você estiver fazendo um orçamento 6+6 correto, os stakeholders da organização questionarão todas as suposições”, disse Vanreusel. “É muito prático, a ponto de ser invasivo. Atenção a esforços superficiais e reclamações de canal de apoio. Eles precisarão ser gerenciados para que o esforço do novo orçamento tenha êxito.”

#### **4. Os CFOs que se destacam em gestão financeira não ficam em suas faixas. Ou em qualquer faixa.**

Talvez devêssemos ter feito isso antes, mas vamos definir o termo:

“A gestão financeira é a prática de lidar com as finanças de uma empresa de uma forma que permita que ela seja bem-sucedida e cumpra os regulamentos.”

### Saiba mais

- **O que são orçamentos flexíveis? Quatro boas práticas.** Os orçamentos flexíveis são basicamente orçamentos que podem ser ajustados dependendo das mudanças de receita e custo ao longo do ano fiscal, considerando a imprevisibilidade esperada.
- **As cinco melhores práticas para previsões contínuas perfeitas.** A volatilidade econômica colocou em evidência as deficiências das metodologias tradicionais de orçamento. O dinheiro inteligente está se movendo em direção às previsões contínuas como uma maneira melhor de prever o desempenho dos negócios e alinhar finanças com vendas, marketing e produção.

Isso é amplo, e deveria ser. Gerentes financeiros bons ajudam suas empresas de cinco maneiras principais, e todas elas podem demandar que os CFOs ajam de formas que podem ser vistas como pisar nos calos de alguém. Dados dizem que outros executivos querem que os CFOs se envolvam mais com as operações em andamento, para que haja suporte ao qual recorrer.

Os grandes objetivos da gestão financeira são:

1. **Maximizar os lucros:** Reúna mais dados para fornecer insights sobre, por exemplo, o aumento dos custos de matérias-primas que podem desencadear um aumento no custo dos produtos vendidos.

*Conversa desconfortável:* “Precisamos nos livrar desse fornecedor. Eu sei que ele é um bom parceiro há anos, mas esses aumentos de preços são insustentáveis para o nosso negócio. Fale com eles e, enquanto isso, explore outras opções.”

2. **Automatizar mais.** Você pode melhorar a coleta de dados financeiros e reduzir os custos humanos de certos processos com automação.

*Conversa desconfortável:* “Precisamos redirecionar o dinheiro dos funcionários para a tecnologia, mesmo que isso signifique desistir de fazer uma contratação. Vamos incluir um pouco de tecnologia para dependermos menos de processos manuais.”

3. **Acompanhar a liquidez e o fluxo de caixa:** Certifique-se de que a empresa tenha dinheiro o suficiente para cumprir suas obrigações.

*Conversa desconfortável:* “A equipe de vendas está oferecendo condições e descontos muito generosos. O dinheiro que entra em duas semanas vale mais do que o dinheiro que entra em dois meses. Controle isso: líquido em 15 dias e até 10% de desconto sem a minha aprovação.”

A natureza das vendas muitas vezes torna essa uma área em que os CFOs são cautelosos.

“Em muitas empresas, as vendas têm sido uma espécie de ‘caixa preta,’” diz Frank V. Cespedes, professor sênior de Harvard e autor. Isso precisa parar. A equipe de vendas gera receita e, a menos que você defina regras que garantam uma boa margem com essa receita, os vendedores farão o que for necessário para fazer a venda.

O CFO deve trabalhar com os líderes de vendas para criar os incentivos certos para vender os produtos certos. O sucesso da gestão financeira requer que a correlação fique clara.

4. **Garantir a conformidade:** Esteja em dia com os regulamentos estaduais, federais e específicos do setor.

*Conversa desconfortável:* “Eu sei que estamos solicitando uma nova linha de crédito e, sim, registrar como receita o acordo que ‘com certeza’ será fechado na próxima semana será bom. Mas não vamos exagerar na receita.”



O CFO é muitas vezes a “consciência” da empresa, e é extremamente importante levar isso a sério, diz Jack McCullough, fundador e presidente do CFO Leadership Council.

“Quem é o executivo mais confiável da sua empresa?” Disse McCullough. “Na maioria dos casos, é o CFO.”

Se isso significa ser a polícia de ética, então que seja.

5. **Desenvolver cenários financeiros:** Estes são baseados no estado atual do negócio e nas previsões que assumem uma ampla gama de resultados com base em possíveis condições de mercado. Um grande fator: Quanto você confia nas estimativas de vendas?

*Conversa desconfortável:* “Estimar um crescimento de 40% nas vendas B2C um mês após o lançamento de uma nova linha de produtos é o que chamamos de ‘exuberância irracional’. Eu gosto de otimismo, mas sejamos realistas.”

6. **Gerenciar relacionamentos:** Lidar de forma eficaz com os investidores e os conselhos de administração.

*Conversa desconfortável:* “Precisamos entender quem é o membro do conselho realmente bom em números e finanças e disposto a dizer as coisas como são e fazer parceria com essa pessoa e não com aquelas que nos dizem o que queremos ouvir durante jantares e coquetéis.”

Burwick diz que [três fatores impedem que os conselhos](#) forneçam o suporte e a direção que suas empresas de portfólio precisam para ter sucesso.

“O primeiro é a falta de diversidade”, disse ele. “Apesar do progresso recente, a maioria dos conselhos ainda consiste em homens grisalhos com experiência como CEO e em investimentos. O segundo é a falha em se comunicar regularmente, tanto entre os próprios membros do conselho quanto com algum outro grupo de líderes da empresa. E, por último, o tamanho e a composição de um conselho podem não ser os adequados para uma determinada empresa. Maior raramente é melhor.”

## Saiba mais

- [Cinco maneiras que Finanças e Vendas devem trabalhar juntas em prol de uma empresa mais íntegra.](#) À medida que o departamento financeiro se torna uma fonte central de dados, suas interações com outros departamentos, sobretudo de vendas, podem gerar melhorias.
- [A maioria dos conselhos são disfuncionais. Veja como consertar isso.](#) Veja as três razões pelas quais os conselhos não conseguem se orientar adequadamente e estratégias para garantir que sua empresa não sofra.

O ponto é que não há muita coisa que fica de fora dos limites dos CFOs. Definir preços, “demitir” clientes pouco rentáveis, envolvimento profundo com conselhos e aplicação de diretrizes éticas em todos os departamentos.

Os principais gerentes financeiros fazem suas próprias rotas.

## 5. Os melhores gestores financeiros se cercam de pessoas qualificadas e tecnologia de ponta.

Um excelente controlador e um software de gerenciamento financeiro capaz são as apostas da mesa. A partir daí, os CFOs inteligentes não só se sentem confortáveis em deixar que outros funcionários assumam a liderança em áreas em que eles têm mais experiência, como incentivam isso ativamente.

“Eu acho que você precisa ter muita autoconsciência em qualquer posição de liderança”, disse Drew Cook, CFO do pacto de varejo de vestuário direto para o consumidor. “Você precisa saber o que conhece e o que não conhece, e estar preparado para dar um passo para trás se não for algo em que você é ótimo.”

Cook aconselha os chefes de finanças a buscar ativamente ideias de funcionários em todos os níveis e então agir publicamente em cima das sugestões para mostrar que não se trata de um exercício vazio.

E não se limite ao interno. Os maiores CFOs dão crédito aos mentores e grupos profissionais por ajudá-los a ter sucesso e aconselham aqueles que estão chegando para começar a identificar pessoas em suas redes com uma gama diversificada de bagagem a quem você poderá recorrer. McCullough lançou o [CFO Leadership Council](#), uma associação profissional com filiais em todo o país que trabalha para capacitar executivos financeiros seniores a obter sucesso em suas carreiras, como um projeto apaixonante. Isso ajudou centenas de executivos financeiros a alcançar seu potencial.

Outra área importante citada é a TI e a estruturação de dados.

Em maio de 2017, a capa da The Economist trazia plataformas de petróleo que pareciam prédios de escritórios e dizia: “O recurso mais valioso do mundo não é mais petróleo, mas os dados.”

A analogia dados/petróleo se tornou popular nos corredores de Wall Street, Vale do Silício e Washington desde então por uma boa razão: A coleta e análise adequadas de dados podem revelar quase todas as informações e gerar insights importantes para uma empresa.

A tecnologia pode ajudar os CFOs a lidar com o que Cook diz que em breve se tornará um volume de dados incontrolável sem um sistema robusto, como o [NetSuite ERP](#) mais [Advanced Financials](#), que pode não apenas automatizar funções manuais, mas fornecer relatórios que consolidam dados importantes em insights úteis.

### Os resultados

Em um nível tático, os procedimentos de gestão financeira regem como você processa transações diárias, executa o fechamento financeiro mensal, compara os gastos reais com o que está orçado e garante que você atenda aos requisitos fiscais e de auditoria.

Em um nível mais estratégico, a gestão financeira alimenta atividades vitais de FP&A e visão, em que os líderes financeiros usam dados para ajudar os colegas da linha de negócios a planejar investimentos futuros, identificar oportunidades e construir empresas resilientes.

### Saiba mais

- **Explicação sobre gestão financeira: escopo, objetivos e importância.** No mundo corporativo, a gestão financeira é a prática de lidar com as finanças de uma empresa de uma forma que permita que ela seja bem-sucedida e cumpra os regulamentos. Isso requer um plano de alto nível e uma execução prática.
- **O guia para uso de análises de dados em sua organização.** Muitos entendem a importância dos dados em seus negócios, eles só não são adeptos a usá-los.
- **Usando a análise de dados para passar de uma empresa de US\$ 10 milhões para uma empresa de US\$ 50 milhões.** Os dados são o recurso mais valioso da economia global, e podem oferecer um grande impulso para as pequenas empresas.

Os CFOs que são gestores financeiros sólidos têm uma grande coisa em comum: Os insights baseados em números são uma grande parte do que tornou os chefes financeiros tão influentes em suas organizações.

Eles têm acesso e podem interpretar dados e relatórios com uma facilidade e confiança que poucos colegas têm. O segredo agora é aplicar essas habilidades a todos os aspectos do negócio, e há uma ampla oportunidade para fazer isso.

# ORACLE NETSUITE

[www.netsuite.com/br](http://www.netsuite.com/br)  
[nsgbu-netsuitelad\\_ww@oracle.com](mailto:nsgbu-netsuitelad_ww@oracle.com)



[facebook.com/netsuitelatinoamerica](https://facebook.com/netsuitelatinoamerica)



[twitter.com/netsuite](https://twitter.com/netsuite)



[linkedin.com/company/netsuite](https://linkedin.com/company/netsuite)



[instagram.com/oraclenetsuite](https://instagram.com/oraclenetsuite)

Copyright © 2023, Oracle and/or its affiliates. This document is provided for information purposes only, and the contents hereof are subject to change without notice. This document is not warranted to be error-free, nor subject to any other warranties or conditions, whether expressed orally or implied in law, including implied warranties and conditions of merchantability or fitness for a particular purpose. We specifically disclaim any liability with respect to this document, and no contractual obligations are formed either directly or indirectly by this document. This document may not be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, for any purpose, without our prior written permission. Oracle, Java, and MySQL are registered trademarks of Oracle and/or its affiliates. Other names may be trademarks of their respective owners.